

PROJEKTIMYYNTITYÖOHJEET

LVI- Dahl Oy:n käyttöön

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma
Tuotantopainotteinen mekatroniikka
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2011
Joonas Salminen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

Salminen Joonas:

Projektimyyntiohjeet
LVI- Dahl Oy:n käyttöön

Mekatroniikan opinnäytetyö, 33 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää suuntaa antavat projektimyyntityöohjeet LVI- Dahl Oy:n venttiiliprojektimyyntitiimin käyttöön. Venttiilimyyntitiimillä ei ole ollut aikaisemmin kirjallisia työohjeita, joita olisi voinut käyttää esimerkiksi uuden myyntihenkilön kouluttamisessa. Ohjeilla haettiin yhtenäistä linjaa projektimyyntityön vaiheissa tapahtuviin käytäntöihin ja työtapoihin.

Opinnäytetyössä pohdittiin oman kokemuksen mukana tuomia haasteita ja keskeisiä kysymyksiä projektimyyntityöstä. Opinnäytetyössä käytettiin apuna jo aikaisemmin todettuja hyviä käytäntötapoja sekä kehitettiin lisäksi uusia. Opinnäytetyössä oli tasapainossa teoria- ja projektimyyntityöohjeiden osuus. Teoriaosassa keskityttiin yleisesti projektityöhön sekä laatuun osana myyntityötä.

Opinnäytetyö toteutettiin projektimyyntityötehtävien lomassa, joten ohjeita pystyttiin kokeilemaan käytännössä ja hiomaan ne lopulliseen muotoonsa.

Avainsanat: projektimyynti, projekti, laatu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

SALMINEN, JOONAS:

Guidelines for project sales
for the use of LVI- Dahl Oy

Bachelor's Thesis in Mechatronics, 33 pages, 3 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis was generate indicative project sales working instructions for the valve project sales team at LVI- Dahl Oy. The team did not have written working instructions earlier, which could have been used for example when educating new sales persons. The aim was to have a uniform approach for the different stages in project sales work.

The study discusses the problems detected from work experience and the main questions and challenges of project sales. The already existing good practices were used as help, and also new practises were developed. The amount of theory and the instructions are in balance. The theory part concentrated in project work in general, and also on quality as a part of project sales work.

This work was implemented simultaneously with normal project sales work, so it was easy to test the instructions in practice, and to refine them into the final shape.

Key words: project sales, project, quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYSESITTELY LVI- DAHL OY	2
2.1	LVI- Dahl Oy yrityksenä	2
2.2	Venttiiliprojektimyyntitiimi	2
3	PROJEKTIN HALLINTA	4
3.1	Projekti kokonaisuutena	4
3.2	Projektin suunnitelmallisuus	5
3.3	Projektin valvonta	6
3.4	Ajankäyttö	7
3.5	Viestintä	7
3.6	Toimitusprosessi	8
3.7	Dokumentointi	9
3.8	Projektin mahdollisuudet ja riskit	10
4	LAATU JA LAADUNHALLINTA OSANA PROJEKTIA	12
4.1	Laadun historia	12
4.2	Laatu nykypäivänä	13
4.3	Liiketoimintaprosessi osana projektimyyntiä	15
4.4	Laatu osana menestystä	16
4.5	Asiakas laadun perustana	17
5	PROJEKTIKÄSIKIRJA	20
5.1	Johdanto projektityöohjeisiin	20
5.2	Projektin kulku	21
6	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tarkoitus perehtyä syvemmin projektityöhön ja sen laatuun sekä luoda yleinen projektityöohjeistus LVI- Dahl Oy:n venttiiliprojektimyyntitiimin käyttöön. Työn perustana on ollut käytännöstä, projektityön eri vaiheissa, poikkeavat menetelmät, joista on luotu yhteiset toimintaperiaatteet työntekijöiden käyttöön. Tarkoituksena oli myös luoda starttipaketti uuden työntekijän perehdytykseen venttiiliprojektityön saloihin.

Itse olen työskennellyt LVI- Dahlin palveluksessa 21.1.2010 lähtien myyntitehtävissä osana viisi henkistä venttiiliprojektimyyntitiimiä. Työtehtäviini kuuluu myyntityön kaikki eri osa-alueet, kuten tarjouslaskenta, tekninen apu, asiakaskäynnit, myyntineuvottelut, markkinointi, yms. Myyntityökokemukseni karttuessa olen huomannut erinäisiä ongelmia, jotka ratkaisemalla voidaan päivittäisestä työstä saada enemmän irti. Aikaisemman työkokemukseni olen hankkinut UPM-Kymmene Oyj:n Tervasaaren paperitehtaan erilaisissa kunnossapitotehtävissä.

2 YRITYSESITTELY LVI- DAHL OY

2.1 LVI- Dahl Oy yrityksenä

LVI- Dahl Oy on osa suurta yritysryhmää nimeltä Saint Gobain, joka muodostaa vahvan ja luotettavan taustan yrityksen toiminnalle. LVI- Dahl Oy on tukkukauppa, joka toimii Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtavana LVI- tuotteiden, kunnallistekniikan ja teollisuudenalan eri tuotteiden tukkumyyjänä. LVI- Dahl Oy on toiminut Suomen markkinoilla vuodesta 1995 lähtien ja pohjoismaisesta taustasta huolimatta LVI- Dahl Oy toimii Suomessa suomalaisena LVI- tukkuliikkeenä. Mottona on toimia paikallisesti asiakkaan lähellä, siksi LVI- Dahl Oy:llä on 28 toimipistettä 26 eri paikkakunnalla. LVI- Dahl Oy:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 284 miljoonaa euroa, ja palveluksessaan sillä oli 356 henkilöä. (LVI- Dahl Oy:n yrityseshittely 2011.)

Saint Gobain on maailmalaajuinen yritysryhmä, joka toimii 64 eri maassa, ja henkilöstöä sillä on 189000. Vuonna 2010 sen liikevaihto oli 40,1 miljardia euroa. Saint Gobain- yritysryhmän toiminta on jaettu viiteen eri toimintakategoriaan, joista rakennusteollisuus ja rakennustuotteet muodostavat yhteensä 68 prosenttia koko liikevaihdosta. Rakennusteollisuuden alalla ”Building Distribution” LVI- Dahl Oy on Euroopan suurin LVI- tuotteiden ja rakennustarvikkeiden jakelussa. Keramiikka-, muovi- ja hiontamateriaalit ovat noin 10 prosenttia liikevaihdosta. Pakkausteollisuus on 9 prosenttia ja lasiteollisuus 13 prosenttia liikevaihdosta. (LVI- Dahl Oy yrityseshittely 2011.)

2.2 Venttiiliprojektimyyntitiimi

Venttiiliprojektimyyntitiimi on pääasiassa energiasektorille erikoistunut projektiorganisaatio teollisuuden venttiiliprojektitoimituksia varten. Projektimyyntitiimin tarkoituksena on toimittaa erityisesti voimalaitosvalmistajille valmiita venttiilipaketteja LVI- Dahl Oy:n varastoista ja täydentää mahdollisia puutteita ulkopuolisilta toimittajilta. Projektiorganisaatio koostuu kolmesta myyjästä ja kahdesta

myynnin tukena olevasta assistentista. Myös jokainen teollisuusmyyjä 28 aluekonttorista toimii yhteistyössä projektimyyntitiimin kanssa.

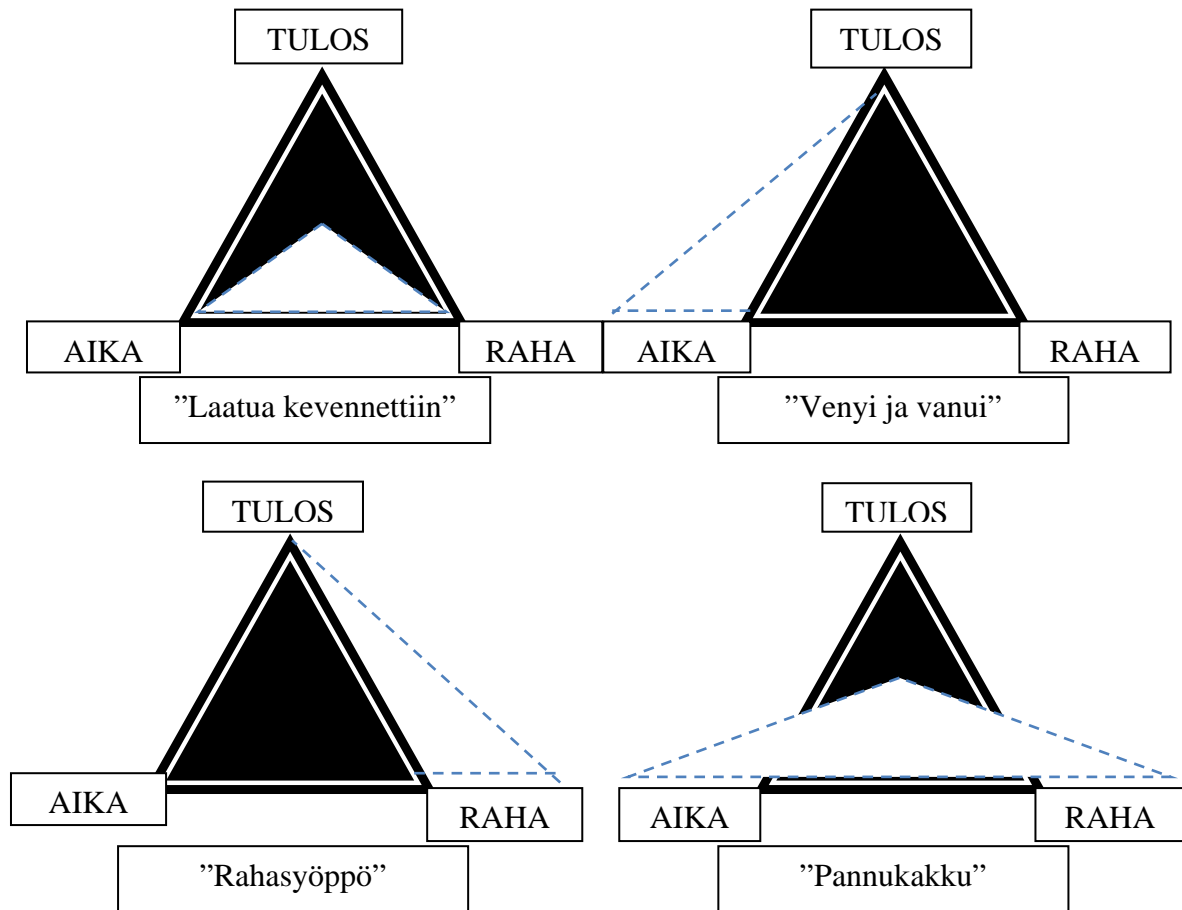
3 PROJEKTIN HALLINTA

3.1 Projekti kokonaisuutena

Projekteja on ollut aina, jos muistelemme vaikkapa pyramidin rakentamista entisaajan Egyptissä. Silloin pyramidin rakentaminen toteutettiin sotilasorganisaation hierarkian avulla. Nykypäivänä tämä todennäköisesti toteutettaisiin projektina, josta yhdellä yrityksellä olisi vetovastuu ja se tekisi urakkasopimuksia muiden pienempien yritysten kanssa. On myös mahdollista, että projektiin olisi palkattu konsulttiyritys, joka vastaisi urakoitsijoiden valinnasta, sopimuksista, aikataulusta ja valvonnasta. Projekti on työkokonaisuus, joka suoritetaan kertaluontoisen tuloksen saamiseksi, mutta projekti ei tule projektiksi vain kutsumalla sitä siksi. (Pelin 2004, 25.)

Projekteille on monia erilaisia nimityksiä, jotka määrittelevät ne erilailla. Projektit eroavat yleensä yrityksen muista toiminnoista, mutta silti niitä esiintyy yrityksen kaikilla organisaatiotasolla. Luonteeltaan ja sisällöltään projektit voivat olla erilaisia riippuen siitä, onko projekti yrityksen hallinnossa, tuotannossa, kehitystoiminnassa, markkinoinnissa, myynnissä tai jossain muussa segmentissä. (Pelin 2004, 25.)

Kuviossa 1 on esitetty projektin onnistumista. Projektin tulokseen liittyy yleensä seuraavanlaisia rajoitteita: tuloksen tekniset rajaukset, tuloksen laadulliset rajaukset, aikataulurajoitukset ja resursseja koskevat rajaukset (raha, henkilöt, koneet). Näiden neljän rajoitteen samanaikainen hallinta on vaikeaa. Esimerkiksi, jos projektin laajuus kasvaa, rahaa ja aikaa kuluu myös enemmän. Aikataulusta tinkiminen taas vaikuttaa laatuun. Kahden ulottuvuuden hallinta onnistuu erinomaisesti. Rahalla ja riittävillä resursseilla saadaan aikaan huippulaatua, kunhan ei tarvitse välittää aikataulusta. Asiakasprojektissa on onnistuttava kaikkien kolmen ulottuvuuden suhteen. Sopimus määrittelee teknisen sisällön, valmistusajankohdan ja sopimushinnan. Projektien ohjauksen onnistuminen on elinehto asiakasprojekteja toteuttavalle yritykselle. (Pelin 2004, 34.)



KUVIO1. Miten projektissa kävikään (Pelin 2004, 41.)

3.2 Projektin suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus on kaiken perusta, sillä projektissa resursseja on aina rajallisesti ja projektin loppuun vieminen edellyttää tietyn tuloksen saavuttamista. Jos suunnitellaan huolimattomasti ja lähdetään ajattelemattomasti tekemään projektityötä, epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa. Suunnittelun tarkoituksena on koordinoita resursseja, arvioida aikatauluja ja pysyä niissä, lisätä tehokkuutta, hyödyntää resursseja oikein, tehdä oikeita asioita oikealla tavalla ja havaita poikkeamat tavoitteista. Liitteeseen 1 on koottu projektikäsikirjan eri kohtia. (Lööw 2002, 62- 63.)(Pelin 2004, 83.)

Projektisuunnitelma toimii suunnannäyttäjänä projektille ja siihen osallistuville henkilöille. Se syventää projektiehdotusta ja kiteyttää projektisuunnitelman pro-

jektin perustaksi. Maastokartta ohjaa suunnistajaa samalla tavalla kuin projektisuunnitelma projektipäällikköä. Suunnitelmassa on erityisen tärkeää painottaa, kuinka paljon aikaa keneltäkin henkilöltä vaaditaan projektin eri vaiheissa. Projektisuunnitelmalla voi välttää lukuisia ongelmia ja vaikeuksia ajan, tuloksen, resurssien ja tärkeysjärjestyksen asettamisessa. Suunnitelman yleisin virhe on väärinarviointi. Projektisuunnitelman voi tehdä esimerkiksi seuraavien pääkohtien kautta: tausta, tarkoitus ja tavoitteet, rajoitukset, toimenpide- ja resurssisuunnitelma, aikataulu, projektiorganisaatio ja tiedottaminen. (Lööw 2002, 63.)

3.3 Projektin valvonta

Projektien valvonta koostuu eri prosessien valvonnasta. Useat teokset kuvaavat projektihallintaa tavalla, joka vertaa todellisuutta suunnitelmiin. Vaikka seurattaisiin ja valvottaisiin kustannuksia sekä aikataulua, jotka ovat askeleita kohti reagoivaa valvontaa, niin se ei kuitenkaan ole projektin valvontaa ilman korjaavia toimenpiteitä. Projektin valvonta voidaan määritellä sekä ennakoivaksi että reagoivaksi prosessien valvonnaksi. Niistä koostuu kaksijakoinen järjestelmä, joka on suunniteltu ja toteutettu pienentämään riskiä. (Fosberg, Mooz, Cotterman 2000, 210–211.)

Valvontajärjestelmät on suunniteltu pitämään projekti oikeilla raiteilla. Ne järjestelmät, jotka valvovat riskien hallintaa ja prosessien haavoittuvuuden pienentämistä ovat erityisen tärkeitä. Jotta voitaisiin saavuttaa yhä yhtenäisempiä tuloksia, tulee kehittyneitä ja hyvin järjestettyjä prosesseja parantaa jatkuvasti. Uudet prosessit, jotka ovat vielä epävarmalla pohjalla, saattavat tarvita tarkistuksia säännöllisesti, jotta voidaan varmistua, että tulokset ja odotukset ovat halutun mukaisia. Kun prosessit ovat kehittyneet tarpeeksi vahvalle ja luotettavalle tasolle, voidaan tarkastusten välejä pidentää tai lopettaa ne kokonaan. (Fosberg, Mooz, Cotterman 2000, 212.)

3.4 Ajankäyttö

Projektisuunnitelma takaa tehokkaan ajankäytön. Projektiaikatauluilla muodostetaan välietapit, joiden toteutuminen on tärkeää. Välietappeja kannattaa asettaa riittävästi, sillä on helpompaa saavuttaa pienempiä kokonaisuuksia ja luoda niistä yksi suuri tavoite. Pienien kokonaisuuksien kautta saavutettu tavoite antaa onnistumisen tunteen ja kaikki asiat tulevat tehtyä. Projektin ajallisista tavoitteista muodostuu tällöin yksilötason tavoitteita. Usein projektissa olevien henkilöiden on myös kyettävä hoitamaan henkilökohtaiset tehtävänsä, jolloin ne on sovittava projektin aikatauluun. Jokaisen henkilön ajankäyttöön vaikuttaa myös henkilökohdaiset tekijät kuten koulutus, työryhmät, päivittäiset rutiinit, alan tapahtumat, työkavereiden opettaminen jne. Projektisuunnitelmaa voidaan pitää valmiina vasta, kun kaikki projektiin osallistuvat henkilöt ovat saaneet laadittua oman aikataulun ja ne kaikki ovat yhtäpitäviä. Liitteessä 2 on esitetty ajankäytön hippuja jotka helpottavat työn teon suunnittelemista. (Pelin 2004, 327)

Priorisoinnilla ja kalenterimerkinnöillä on suuri merkitys ajankäytön hallinnassa. Priorisoinnilla tarkoitetaan ajan käytön keskittämistä tärkeimpiin asioihin. Ilman priorisointia voi helposti uppoutua ja keskittää ajatuksensa ja voimavaransa vähäpätöisiin asioihin. Projektipäällikön on tärkeää suunnitella ajankäyttöä myös etukäteen, jolloin aikaa kuluu vähemmän päivittäisien asioiden hoitoon. Kalenterit toimivat ajankäyttösuunnitelmina, jotka ovat kuitenkin henkilökohtaisia tottumusasioita. Kannattaa harkita kuinka täyteen kalenterin voi suunnitella ja missä järjestyksessä päivittäiset asiat tulee hoitaa. On myös hyvä tehdä tehtäväluettelo jokaiselle päivälle tai viikolle, jotta kaikki asiat tulevat tehtyä. (Pelin 2004, 329)

3.5 Viestintä

Projektipäällikkö vastaa projektin tiedottamisesta sen kaikille osapuolille. Hänen tehtävänsä on viedä mahdolliset projektiryhmän pulmat linjaorganisaatiossa ylös päin tai ajaa tarvittaessa projektiryhmän asioita. Projektipäällikkö informoi projektiryhmää mahdollisista muutoksista, asiakkaan näkemyksistä ja vastaavista. Vaikka kaikki tiedot eivät vaikuttaisi ryhmän toimintaan, hyvä kokonaisnäkemys

projektin tilanteesta vaikuttaa motivaatioon. Asiakas ja projektin johtoryhmä haluavat myös pysyä ajan tasalla tilanteista. Viestintä ja tiedottaminen voi viedä hyvin paljon aikaa, joten raportointijärjestelmään ja sen kehittämiseen on hyvä panostaa riittävästi. (Pelin 2004, 258.)

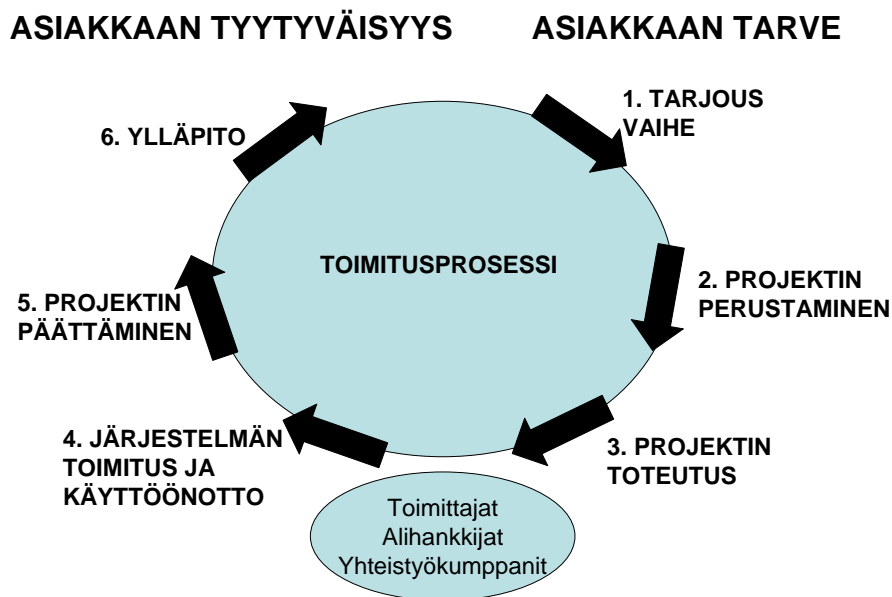
Viestinnällä tarkoitetaan tiedon siirtämistä ryhmien ja ihmisten kesken. Kaikilla on omakohtaisia kokemuksia viestien väärin ymmärtämisestä tai kun viesti ei mene perille. On myös tavallista, että viesti muuttuu matkan varrella. Kaikki ovat varmaankin leikkineet leikkiä, jossa tietty asia kuiskataan toisen korvaan. Kun ryhmässä on tarpeeksi monta kuiskaajaa, viesti muuttuu merkittävästi viimeiselle henkilölle päästyään. Virheitä viestinnässä on mm. että, sanomalla on useita tulkintamahdollisuuksia, se on muotoiltu epäselvästi, vastaanottaja ei kuuntele tai lue viestiä, viesti muutetaan matkan varrella tai pääasioita ei korosteta viestissä tarpeeksi. (Pelin 2004, 260.)

Viestinnän suunnittelu on kaikki kaikessa. Vastaanottajana voi olla esimerkiksi vieraskielinen henkilö tai joku, joka ei tiedä asiasta mitään, jolloin viestinnän miettimiseen on hyvä varata hetki aikaa. Suunnittelussa on hyvä valita oikea viestintätapa, tavoite ja sisältö. Mikä on viestinnän tavoite? Kenelle viesti on tarkoitettu? Mikä on oikea viesti? Milloin on paras ajankohta? Kuka? Miten varmistetaan viestin perille meno ja palaute? (Pelin 2004, 261.)

3.6 Toimitusprosessi

Prosessijohtaminen on yrityksen toimintojen kehittämistä ydinprosessien analysoinnilla ja virtaviivaistamisella. Toimintoprosessit alkavat asiakaan tarpeiden ymmärtämisestä ja loppuvat niiden täyttämiseen. Kaikista osatoiminnoista kehitetään toimiva ja tehokas prosessi. Prosesseja ja projekteja ei pidä sekoittaa keskenään. Prosessilla kuvataan jatkuvaa toimintaa, kun taas projektilla on selvä alku ja loppu. Prosesseista on hyvä tehdä selvät kuvaukset, mutta ne eivät saa muuttaa projektien toteutusta. (Pelin 2004, 22.)

Projekti alkaa sopimuksesta sitä pyytävän tahon kanssa ja päättyy tavarain tai tuloksen luovutukseen. Ennen projektin aloitusta on yleensä tarjous- ja sopimusvaiheet. Projektin loputtua ovat takuu- ylläpitovaiheet. Toimitusprosessin erivaiheet on lueteltu kuviossa 2. (Pelin 2004, 23.)



KUVIO 2. Toimitusprosessi (Pelin 2004, 23.)

3.7 Dokumentointi

Projekteihin liittyy yleensä kahdenlaisia dokumentteja: projektin hallinnolliset dokumentit ja projektin tulokseen liittyvät tekniset dokumentit. Projektissa asiakirjoille on sovittava yhteinen luokittelu ja arkistointitapa, arkistointipaikka ja vastuut. Asiakirjat on myös pystyttävä tunnistamaan ja erottamaan toisistaan sekä yhdistettävä juuri tiettyyn projektiin. Yhden asian alle asiakirjat voidaan numeroida juoksevasti. On myös pystyttävä erottamaan ne asiakirjat, joita tullaan tarvitsemaan vain projektin keston ajan ja ne, joita tullaan tarvitsemaan myös jälkikäteen. Uusissa projekteissa on myös kyettävä hyödyntämään vanhoista, muihin projekteihin liittyvistä asiakirjoista saatavia tietoja ja dokumentointitapoja. Muista

dokumenteista erilleen on muistettava arkistoida kriittiset asiakirjat, kuten sopimukset tai pankkiasiakirjat. (Pelin 2004, 345.)

3.8 Projektin mahdollisuudet ja riskit

Projekteja tarkasteltaessa on hyvä kyseenalaistaa, onko ohjeita luettava ja noudatettava viimeistä piirtoa myöten. Ratkaisu voi riippua projektin laajuudesta ja siitä päämäärästä, joka projektin on saavutettava. Kysymyksiä, jotka kannattaa esittää itselleen: ”Vaikuttaako tulos muihin?”, ”Kuinka moneen?”, ”Ulottuuko projekti tietylle ajalle?”, ”Miten pitkälle ajalle?”, ”Montako työntekijää projektiin tarvitaan?”. Pienissä projekteissa ohjeistusta voidaan soveltaa ja käyttää siitä vain osaa. Päätöksen ohjeiden soveltamisesta tekee loppujen lopuksi ohjausryhmä tai toimeksiantaja. (Löow 2002, 21.)

Mahdollisuuksilla, jotka määritellään edistyksen tai etenemisen mahdollisuuksiksi, voidaan saada projektin tuloksen arvo nousuun tai paremmaksi. Riskit taas määritellään mahdollisuuksiksi menettää jotakin, loukkaantumiseksi tai vaurioitumisiksi. Riskeillä tarkoitetaan mahdollisuutta halutun lopputuloksen saavuttamattomuudeksi. Mahdollisuuksien ja riskienhallinta on välttämätöntä, jotta päästään yksimieliseen ratkaisuun projektinhallinnasta. Riski on aina osana mahdollisuutta, jos haluamme oikaista kotiin heikon järven jään poikki, otamme riskin siinä, että jää voi pettää. (Fosberg, Mooz, Cotterman 2000, 188.)

Projektinhallinnassa on kaksi riskien ja mahdollisuuksien kombinaatiota. Ensimmäinen mahdollisuus on projekti itse, sillä projekti on mahdollisuuksien tavoitteleminen. Siihen liittyvät riskit ja mahdollisuudet on esitetty projektin elinkaaren strategiassa, taktiikassa, toimintatavoissa ja resursseissa. Toinen kombinaatio sisältää projektin sisäiset mahdollisuudet ja riskit, jotka houkuttelevat projektiryhmää toimimaan nopeammin, paremmin ja halvemmin. Tällöin saatetaan ohittaa hyväksitty havaittuja toimintatapoja, jolloin riskit saattavat toteutua. Kuitenkin, vaikka projekti olisi kuinka hyvin tahansa suunniteltu, löytyy siitä aina uusia riskejä ja mahdollisuuksia sekä uusia riskejä voi tulla kuvaan mukaan huomaamatta. Pro-

jektit ilman riskejä ovat kuin moottoripyörät tallissa, turvassa, mutta käyttämättömänä. (Fosberg, Mooz, Cotterman 2000, 189.)

4 LAATU JA LAADUNHALLINTA OSANA PROJEKTIA

4.1 Laadun historia

Laadulla on ollut suuri merkitys liiketoiminnassa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. Vaihdamatalouden aikana tuotteen laatu arvioitiin heti vaihdanta hetkellä ja tuotteen hinta oravannahkoina tai muina maksuvälineinä määräytyi tuotteen laatuominaisuuksien mukaan. Talouselämän kehittyessä mestari- kisälli- oppipoika – järjestelmällä oli keskeinen rooli laadunvalvonnassa. Mestari otti vastuun oman organisaationsa laadunvarmistuksesta ja koulutti nuoret miehet ammattitaitoisiksi. Laatunäkökohdalla oli tärkeä merkitys kisällin ja mestarin arvon saavuttamisessa. (Lecklin 1999, 20.)

Teollinen vallankumous toi mukanaan tuotteiden valmistamisen tehtaissa koneellisesti. Frederick Taylorin mukaan ristitty koulukunta, taylorismi, syntyi, kun tuotteiden valmistaminen ja suunnittelu erotettiin toisistaan. Taylorismi pyrki laadun varmistamiseen tarkastamisen avulla. Tehtaissa tuotteet tehtiin sarjoina ja työ oli pilkottu pieniin vaiheisiin, joista osan teki ihmiset ja toisen osan koneet. Virheiden syntyminen oli tavallista ja kokonaisnäkömyksen puuttuminen oli ongelma. Virheiden vähentämiseksi lopputuotteessa muodostettiin erillinen laaduntarkastajan ammattiryhmä. Tarkastajien tehtävänä oli eri työvaiheissa ja osastoilla tarkastaa, että tuotteet vastasivat niille asetettuja vaatimuksia ja spesifikaatioita. Lisäksi laaduntarkastajat raportoivat poikkeamista ja ehdottivat parannuskeinoja. (Lecklin 1999, 21.)

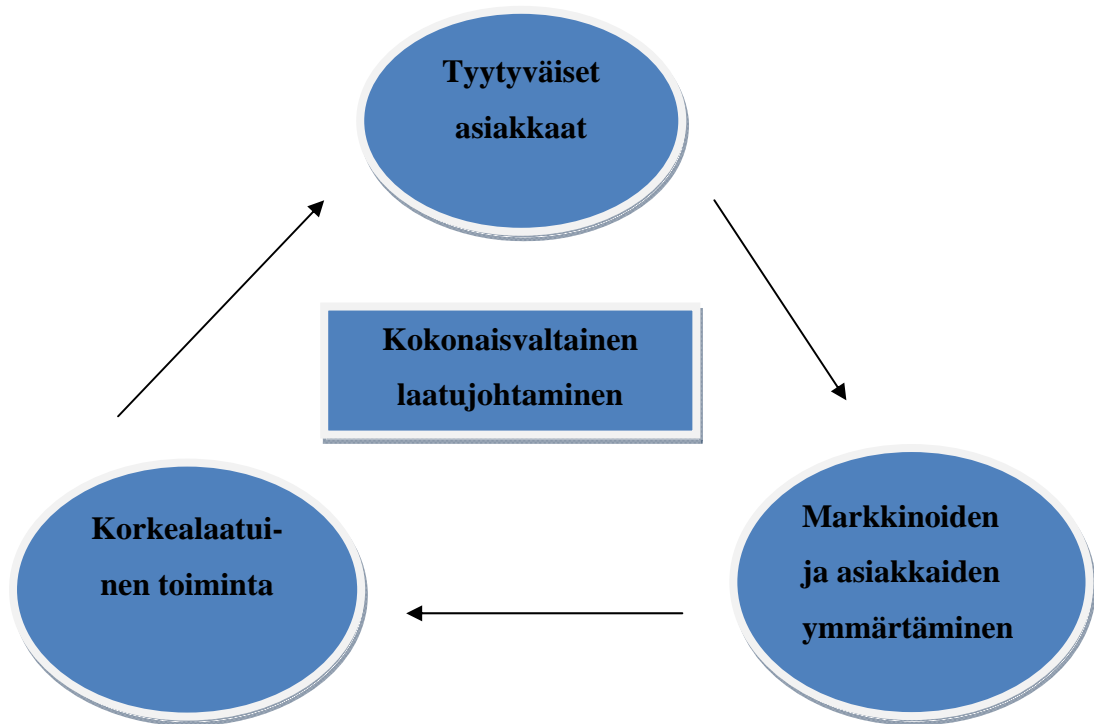
Alun perin laaduntarkastajien tehtävänä oli erotella virheelliset ja poikkeavat tuotteet myyntikelpoisista havainnoinnin ja työn tulosten mittaamisen perusteella. Tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä seuraavana kehitysvaiheena oli laadun ohjauksen käyttöönotto. Shewhartin kehittämällä laadunohjaukshortilla oli pyrkimyksenä tasalaatu ja vaihtelun pienentäminen. Teollisuusprosessin tuotteelle asetettiin ihanne- tai tavoitearvo ja tästä määriteltiin sallittu poikkeama. Toleranssin asettamiseen ja laskemiseen käytettiin tilastomatemaattisia menetelmiä, jolloin tuotteelle asetettiin tietty ihanne- ja tavoitearvo, josta määriteltiin sallittu poik-

keama. Vaikka laadunohjauksen kohteena oli yleensä vain yksittäinen tuote teollisuusprosessissa, toiminnan kehittämisen kannalta oli tärkeää antaa laadulle laajempi merkitys. (Lecklin 1999, 21.)

Amerikkalaiset Deming ja Juran ponnistelivat japanilaisten kanssa laadun ja tuotavuuden kohottamiseksi. Japanissa toisen maailmansodan jälkeen oli suuri tarve parantaa tuotteiden laatua ja kilpailukykyä. Koko yrityksen toiminta pyrittiin koordinoimaan laadunvarmistuksen avulla järjestelmällisesti. Tavoitteina oli päästä laatuvirheistä ja -kustannuksista ennalta ehkäisevään työtapaan ja laatupiirien avulla aktivoitiin suoritusporras koko yritystä hyödyntävään kehittämistyöhön. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management, TQM) perustuu ensisijaisesti asiakkaiden tarpeisiin. Laadun käsitettä on laajennettu ja siihen sisältyy myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittäminen. Koko toimintaprosessin laatua tarkastellaan. Laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät: toimittajat, yhteistyökumppanit, rahoittajat, asiakkaat ja ympäröivän yhteiskunnan. Laatukäsite on laajentunut myös palveluyrityksiin, pk-yrityksiin ja julkiseen hallintoon. (Lecklin 1999, 22.)

4.2 Laatu nykypäivänä

Tämän päivän laadussa lähtökohtana on asiakas. Jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin, yrityksen toiminta on laadukasta. Virheettömät lopputuotteet ja sisäisen toiminnan tehokkuus eivät takaa korkeata laatua vaan edellytyksenä on asiakkaan näkemys. Laatuajattelua esittää Kuvio 3. Esitetyn laatukolmion kaikkien sivujen tulee olla kunnossa. Kokonaislaatu jää syntymättä, jos yksikin kulma pettää. Laatujärjestelmän ja toimintoprosessin avulla saavutetaan toimintataso, joka tyydyttää asiakkaan. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen sellaiseksi, että sen vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. (Lecklin 1999, 23.)



KUVIO 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1999, 24)

Laatukäsitteelle on yhtä monta tulkintaa, kuin on tarkastelunäkökulmia. Asiakastytyväisyyteen ei pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaikka laadulla ymmärrettään asiakkaan tarpeiden täyttäminen yrityksen kannattavuuteen ja tehokkaaseen toimintaan vaikuttavasti. Esimerkiksi pankin ei kannata antaa asiakkailleen lainaa nollakorolla, jolloin asiakkaat olisivat tyytyväisiä, mutta pankin kannattavuus karsisi. Ulkopuolisesta maailmasta saadaan kehittämissimpulsseja, kuten kilpailijoiden toiminta, innovaatiot, markkinoiden- ja yhteiskunnan vaatimusten muutokset. Tällöin laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen ja nopeaan kehitykseen, jolloin laatu saa uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 1999, 23.)

Kokonaislaadussa oikeiden asioiden tekeminen on tärkeämpää kuin virheettömyys. Laadun määritelmään sisältynyt virheettömyys on ollut se, että asiat tehdään ensimmäisellä kerralla ja joka kerta oikein. Ylilaadun esimerkkinä voidaan pitää kaukosäädintä, jossa on lukuisia ominaisuuksia, mutta todellisuudessa niistä tarvitaan vain muutamaa. Tässä tapauksessa tuote on yrityksen mielestä täydellinen ja asiakkaan mielestä ylilaatua. Ylilaatua ei kuitenkaan ole ne ominaisuudet, jotka ylittävät asiakkaan odotukset ja joilla saavutetaan kilpailuetua. (Lecklin 1999, 23–24.)

Laatukäsitteiden ominaisuudet ja tunnusmerkit riippuvat tarkastelunäkökulmasta. Toisiaan täydentäviä ovat ominaisuudet, joita yrityskulttuuri painottaa eri näkökulmien kautta. Paul Lillrank esittää kuusi erilaista laatuominaisuutta: valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristölaatu. Kaikki näkökulmat ovat edustettuina, mutta ympäristölaadun merkitys on kasvamassa. Ympäristölaatua mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta sen koko elinkaaren ajan aina hävittämiseen saakka. Valmistuslaatu keskittyy valmistusprosessiin ja tuotteiden valmistukseen määräysten mukaan. Tuotteen laadun määrittämisessä käytetään tuotelaatua, joka korostaa suunnittelun osuutta laadun määrittämisessä. Kilpailulaadulla tarkoitetaan hyvää tai huonompaa laatua kilpailijoihin nähden, ylilaatu on resurssien tuhlausta. Hyvää laatua on se, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeet, sitä kutsutaan asiakaslaaduksi. (Lecklin 1999, 25.)

4.3 Liiketoimintaprosessi osana projektimyyntiä

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa eri tehtäviä, jotka yhdistyessään toisiinsa luovat kannattavan liiketoiminnan. Prosessien kohde on ulkoinen tai sisäinen asiakas, jolle ne tuottavat lisäarvoa. Prosessi voidaan myös määritellä toimintoketjuksi, jolloin saadut resurssit muutetaan asiakkaan haluamaksi tuotoksi. Prosessi on toistuva ketju tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessin ohjaukseen voidaan käyttää tuloksien ja suoritteiden laatuvaatimuksia. Laatuvaatimusten tulee vastata niille asetettuja arvoja ja tuloksia. Prosessit eroavat projektista siinä, että projekti on kertaluonteinen tuotos. Esimerkiksi tietyn projektin kokonaisuuden tuotteiden myynti tapahtuu vain kerran, mutta varastomyynti sisältää aina saman kaavan mukaiset tehtävät. (Lecklin 1999, 133.)

Liiketoiminta prosesseihin kuuluu useita prosessilajeja, jotka ovat ydin-, tuki-, avain-, pää-, osa- ja tehtäväprosessit. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Niiden tarkoituksena on kerätä yrityksen ydinkyvykkyudet yhteen ja jalostaa yrityksen kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, jotka antavat asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisimmät ydinprosessit yrityksessä ovat tuotekehitys, asiakaspalvelu ja tuotanto. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman avarakatseisesti ottaen huomioon muut prosessit yrityksen sisällä sekä toimittajat ja asiak-

kaat. Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja yrityksessä. Niiden tehtävänä on tukea ydinprosessien ja yrityksen organisaation toimintaa. Yleisimpiä tukiprosesseja ovat hallinnolliset prosessit, kuten talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 1999, 139–140.)

Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja liittyvät organisaation menestystekijöihin. Avainprosessit ovat myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit ovat yleensä ydin- tai tukiprosesseja, mutta voivat olla myös niiden osaprosesseja. Pääprosessit ovat ydinprosesseja, joilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Osaprosessit ovat prosessihierarkian alimmalla tasolla olevia prosesseja. Vaiheprosessi on kerralla suoritettava kokonaisuus, joka liittyy yleensä ylemmän prosessin tiettyyn aktiviteettiin. (Lecklin 1999, 140.)

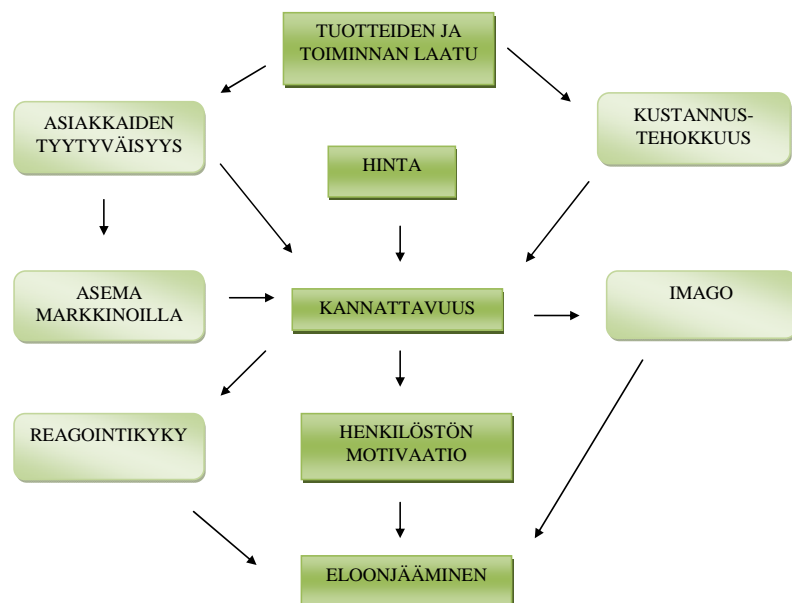
4.4 Laatu osana menestystä

Liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen johtuu rajoitetusta joukosta kriittisiä menestystekijöitä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tekijöiden, jotka vaikuttavat toiminnan tulokseen sujuttava ja toimittava hyvin, koska niitä on mahdollista korvata muilla menestystekijöillä. Kriittisiä menestystekijöitä voi olla esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, nopea tuotekehityssyklin korkea asiakastytyväisyys. Menestystekijät vaikuttavat yrityksen sisällä toimiviin tiimeihin tai soluihin erilailla, ne eivät ole kiveen kirjoitettuja vuodesta toiseen. Myyntitiimin kriittiset menestystekijät voivat olla taktisia ja nopeaa reagointia vaativia, kun taas johtoryhmällä ne ovat enemmän strategisia ja pitkän tähtäimen asioita. Kriittisten menestystekijöiden päivitys ja uudelleen mietintä tulisi tehdä kerran vuodessa strategioiden miettimisen yhteydessä. (Lecklin 1999, 28- 29.)

Laadun merkitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. yrityksen sisäiset vaikutukset, vaikutukset markkinoilla ja kannattavuus. Yrityksen sisäiset vaikutukset laatuun merkitsevät sitä, että tuotteet ovat virheettömiä, jolloin laatuksustannukset ovat alhaiset. Tällä saavutetaan myös kustannustehokkuutta, ja yrityksen kate sekä

kannattavuus nousevat positiivisesti. Markkinoilla hyvä laatu kannustaa asiakkaita pitempään asiakassuhteeseen, viestintään muille potentiaalisille asiakkaille, lisäämään ostovolyymiä ja jne. Hyvä laatu antaa asiakkaille positiivisemmän kuvan tuotteesta ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Yritys itse hyötyy laadusta hinnoittelun avulla, jolloin voidaan saada tuotteelle parempi kate. (Lecklin 1999, 29- 30.)

Kannattavuus ja laatu luovat yhdessä yritykselle pitkäjänteisen toimintamallin, joka auttaa mm. seuraavissa tavoitteissa: kilpailuedun saavuttaminen, markkinajohtajuus, yrityskuvan kohottaminen, muutosjoustavuus, osallistunut ja motivoitunut henkilöstö ja jne. Pitkällä aikavälillä katsottuna laatu on kriittinen tekijä yrityksen eloonjäämisen ja työpaikkojen säilymisen kannalta. Edellä mainittuja asioita esitetään myös kuviossa 4. (Lecklin 1999, 31.)



KUVIO 4. Laadun merkitys (Lecklin 1999, 30)

4.5 Asiakas laadun perustana

Asiakas on se taloudellinen toimija, joka saa korvausta vastaan jonkun toimitteen. Asiakas vastaa omalla kukkarollaan seurauksista, vaikka ei täydellisesti tie-

täisikään toimitteen ominaisuuksista tai hinta-laatu- suhteista. Asiakkaalla voi olla kolme roolia: valitsija, maksaja tai käyttäjä. (Lillrank 1998, 42.)

Valitsijana asiakas tekee päätöksen eri vaihtoehdoista. Maksajana hän tekee vaihtokaupan toimitteen ja rahan välillä sekä hyväksyy vaihdantaan liittyvät riskit. Käyttäjänä hän investoi tai kuluttaa hankkimansa tuotteen. Asiakas on taloudellinen toimija, joka oman vapaan valinnan jälkeen luovuttaa toimitetta vastaan toimittajalle resursseja eli yleensä rahaa tai korvaavia toimitteita, tällöin myös vastuu siirtyy asiakkaalle. Toimittajan on otettava huomioon omassa toiminnassaan asiakkaan valinnat. (Lillrank 1998, 42.)

Asiakaskeskeisen laadun perustana on se, kuinka toimitteiden ominaisuuksien summana soveltuu asiakkaiden tarpeisiin. Sen tärkein elementti on, että asiakkaan valintoihin liittyy maksaminen toimitteista. Tämä antaa toimittajalle signaalin, että toimitteella on markkina-arvoa, sillä asiakas on valmis maksamaan siitä. Yrityksen liikevaihto syntyy asiakkaiden valintojen pohjalta, jolla katetaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset. (Lillrank 1998, 34.)

Ilmiö, jota tarkastellaan asiakaskeskeisessä laadussa, on asiakkaan valintojen ja niihin vaikuttavien laatutekijöiden kokonaisuus. Tavoitteena on saada omasta toimitteesta niin vastustamaton, että asiakas valitsee sen jokaisella kerralla. Mittarina laadulle on asiakkaan valinnat ja sitä kautta yrityksen liikevaihto sekä markkinaosuudet. Nämä eivät kuitenkaan kerro sitä, mihin suuntaan laatu on kehittymässä, vaan ovat historian tietoa jo tapahtuneista päätöksistä. Asiakas tyytyväisyydellä voidaan ennustaa tulevia päätöksiä, mutta on mittarina epävarma sillä subjektiivinen tyytyväisyys ei ennusta virheettömästi tulevia tapahtumia. (Lillrank 1998, 36.)

Keitä ovat esimerkiksi korkeakouluopetuksen ”asiakkaat”, ovatko ne opiskelijat, työnantajat vai koko yhteiskunta, jota edustaa opetusministeriö? Ovatko päiväkodin asiakkaita viimekädessä lapset, vanhemmat vai seuraava prosessi eli peruskoulun ala-aste? Käsité asiakas ei ole yksinkertainen. Putkimainen katse asiakaskeskeisyyteen saattaa johtaa ylilaatuun, eli kustannuksiltaan korkeampaan, kuin mihin on varaa. Tämä saattaa johtaa yrityksen heikkoon tulokseen tai jopa kon-

kurssiin. Asiakas saattaa olla lyhytnäköinen tai piittaamaton yhteiskuntamoraalin tai ympäristön suhteen; jos asiakkaat haluavat käyttää luontoa tuhoavia kemikaa-
leja tai kannattaa rikollisuutta, putkinäköinen yritys vastaa heidän huutoonsa. Tästä syystä asiakaskeskeistä laatua ei pidä vaalia liikaa. (Lillrank 1998, 37.)

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä syvemmin projektimyyntityöhön ja sen laatuun sekä luoda yleinen projektityöohjeistus LVI- Dahl Oy:n venttiiliprojektimyyntitiimin käyttöön. Tarkoituksena oli myös luoda starttipaketti uuden työntekijän perehdytykseen venttiiliprojektityössä. Opinnäytetyö koostui selvästi kahdesta eri osasta, teoriasta ja projektimyyntityöohjeista. Teoriaosan tarkoituksena on herättää ohjeita lukevan henkilön kiinnostus projektimyyntityön eri vaiheisiin, joissa laatu ja asiakas ovat merkittävässä asemassa. Projektimyyntityöohjeita voi käyttää apulistana oman projektimyyntityön ohella.

Projektimyyntityöohjeiden tekemiseen oli varattu hyvin aikaa, mutta kokonaisuutta luodessa tuli kiire. Kattavan teoriapaketin kokoaminen ohjeiden tueksi oli tuottanut ongelmia, koska projektimyynti koostuu todella monesta osiosta. Teoria- ja projektimyyntityöohjeet koottiin samaan aikaan, jolloin pyrittiin kiteyttämään tärkeimmät asiat molempiin opinnäytetyöosuuksiin. Samaan aikaan projektimyyntityöohjeita tehdessä olen itse toiminut projektimyyntityössä, jolloin olen pystynyt miettimään ja kehittämään asioita ja ohjeita työntekijän kannalta.

Projektimyyntityöohjeiden kokoamisessa onnistuttiin ja niitä voidaan jatkossa käyttää osana päivittäistä työn tekoa. Opinnäytetyön vaikuttavuutta on vielä vaikea arvioida, sillä projektimyyntityöohjeet ovat olleet käytössä vasta vähän aikaa, eikä uusia työntekijöitä ole palkattu LVI- Dahl Oy:n palvelukseen opinnäytetyön laatimisen aikana. Olen kuitenkin saanut positiivista palautetta projektimyyntityöohjeiden osalta, ne ovat hyvänä apuna myyntityössä. Kaiken kaikkiaan projektimyyntityöohjeet onnistuin saamaan sellaiseen muotoon, että ne ovat nyt valmiina uuden työntekijän perehdytystä varten, ja niitä voidaan käyttää tarkastuslistana päivittäisessä työnteossa.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

Fosberg, K. Mooz, H. Cotterman, H. 2004. Projektinhallinta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. 1.-2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Kolhinoja E. LVI- Dahl Oy:n prosessit 2010. Viitattu 26.02.2011.

<http://f44intranet/ehs/3%20prosessien%20hallinta/prosessikaavio%202010.ppt>

LVI- Dahl Oy:n yritysesitys 2010. Viitattu 17.3.2011.

http://f44intranet/Tietoa%20yrityksest/Yritysesitys/Yritysesitys_dahl_2011.pdf

LIITTEET

LIITE 1	Projektikäsikirjan kohdat
LIITE 2	Ajankäytön hippuja
LIITE 3	Projektimyynnin tarkastuslista

Projektikäsikirjan kohdat

1. Projektikäsikirjan tarkoitus ja sisältö

Käsikirjan tavoite

Projektitoiminta, käsitteet

2. Tarjous ja sopimusvaihe

Tarjousvaihe

Sopimusvaihe

3. Projektin organisointi

Projektioorganisaation muodostaminen

Projektipäällikön toimenkuva

Projektin johtoryhmän toimenkuva

Suunnittelijan toimenkuva

Projektin tukihenkilön toimenkuva

4. Projektin suunnittelu

Projektin suunnittelun tavoite

Projektsuunnitelman sisältö

5. Projektin toteutus ja ohjaus

Projektin toimeenpano ja valvonta

Projektiaikataulun ja työsuunnitelmien päivitys

Kustannus- ja tuntiraportointi

Projektien ohjauskokoukset

Laadun varmistus ja katselmukset

Dokumenttien ja versioiden hallinta

6. Projektin päättäminen

Päättämistoimenpiteet

Projektikansio

Loppuraportin laatiminen

Projektin jälkihoito ja takuu aika

Liitteet

Ajankäytön hippuja

1. Suunnittele työsi ja tee suunnitelmasi.
2. Omaksu positiivinen ajattelutapa.
3. Muista: Aina on aikaa tärkeille asioille.
4. Rauhoita keskittymistä vaativat työt keskeytyksiltä, sillä jokainen keskeytys pidentää työhön tarvittavaa aikaa.
5. Tee yksi asia kerrallaan.
6. Ajoita työt päivärytmisi mukaan. Sijoita tärkeimmät työt päivän tehollisimpiin ajankohtiin.
7. Jaa tehtäviä muille. Käytä organisaation palveluja.
8. Niputa pikku asiat yhteen.
9. Älä pyri aina täydellisyyteen.
10. Käytä odotusaika suunnitteluun, lukemiseen, lepoon tai asioihin, joihin ei muuten ole aikaa.
11. Kehitä kokousten tehokkuutta.
12. Pidä pitkän aikavälin tavoitteet mielessäsi päivittäisiä päätöksiä tehdessäsikin.
13. Lopeta hyödyttömät tehtävät.
14. Käytä tehtäväluetteloa.
15. Priorisoi tehtävät tietoisesti ajatellen niiden merkitystä ja kiireellisyyttä.
16. Älä tuhlaa toisten aikaa.
17. Pyri käsittelemään yhtä paperia vain kerran.
18. Älä vie töitä kotiin.
19. Valitse päivän tärkeä tehtävä.
20. Aloita aamu päivän töiden suunnittelulla.
21. Huolehdi omasta kehittämisestäsi. Koskaan ei ole liian vanha oppimaan.
22. Tarkkaile toistuvasti ajankäyttöäsi, vähennä tuloksetonta ajankäyttöä, torju ajanryöstäjät.
23. Kysy toistuvasti: Mikä on paras käyttö ajalleni juuri nyt?

(Pelin 2004, 336)